

PENGUKURAN KINERJA UMKM MENGGUNAKAN *PERFORMANCE PRISM*

Cynthia Agelina Purnomo, Yuswono Hadi
 Jurusan Teknik Industri, Fakultas Sains dan Teknologi
 Universitas Ma Chung Malang 65651
 411210007@student.machung.ac.id; yuswono.hadi@machung.ac.id

Abstrak

UMKM XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan keripik buah nangka. Pada proses observasi langsung di lapangan, perusahaan mempunyai masalah dalam melakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja yang dilakukan hanya berdasarkan Net Profit Margin (rasio laba bersih dibandingkan dengan pendapatan) tiap tahunnya. Pengukuran yang dilakukan oleh perusahaan tidak cukup representatif menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, diperlukan alat ukur kinerja yang tepat dan fleksibel, yaitu dengan metode Performance Prism. Proses penentuan Key Performance Indicator (KPI) kinerja berdasarkan persetujuan dari pihak manajer perusahaan. Dengan periode dasar (tahun 2015) didapatkan hasil bahwa terdapat 25 Key Performance Indicator yang terdiri dari: 2 KPI Investor, 8 KPI Konsumen, 4 KPI Suplier, 6 KPI Karyawan, dan 5 KPI Masyarakat Sekitar dengan nilai total kinerja keseluruhan sebagai pembanding dengan periode pengukuran adalah 2,232 (kategori cukup sehingga perlu ditingkatkan lagi pada periode selanjutnya berdasarkan saran-saran pada periode dasar).

Kata kunci: kinerja, *Performance Prism*, *Analytical Hierarchy Process* (AHP), alat ukur kinerja

I. PENDAHULUAN**A. Latar Belakang**

Pada era globalisasi yang terjadi saat ini, persaingan bisnis merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Pemerintah telah menggiatkan pengembangan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Indonesia agar dapat bersaing dengan kompetitornya. Adanya perubahan lingkungan bisnis serta didukung oleh pesatnya perkembangan teknologi dan informasi, menuntut setiap pengusaha untuk berpikir kreatif dalam meningkatkan aspek finansial atau pun aspek non finansial. Berbagai kebutuhan akan sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi pada aspek finansial dan non finansial menjadi sebuah keharusan. Dengan melakukan pengukuran kinerja yang tepat sasaran, akan memaksimalkan perkembangan dan eksistensi perusahaan itu sendiri.

Dari tahun ke tahun, perkembangan UMKM di Indonesia sangatlah pesat dan bervariasi. Terdapat beberapa sektor yang menjadi dasar dari UMKM, seperti: pertanian, perikanan, kelautan, peternakan, industri pengolahan, dll. Salah satu sektor yang dianggap cukup menjanjikan adalah industri pengolahan, di mana sektor tersebut merupakan acuan dari UMKM XYZ yang berada di Malang, Jawa Timur. UMKM XYZ mengolah hasil kebun buah nangka menjadi produk akhir keripik buah nangka. Proses produksi sendiri berlangsung dari bulan Januari-Maret dan Agustus-Desember dikarenakan masa produksi keripik buah nangka disesuaikan dengan musim panen buah nangka, dengan pembagian jadwal dan hasil produksi dari tahun 2013-2015 sebagai berikut:

Tabel 1. Data Produk Keripik Buah Nangka tahun 2013-2015

Tahun	Hasil Produk (kg)	Keterangan
2013	39.718,50	20 kg nangka segar = 1 kg keripik nangka
2014	41.176,6	
2015	50.095,25	

Menurut data-data hasil produksi UMKM XYZ dari tahun 2013-2015 terdapat peningkatan produksi keripik buah nangka. Tetapi, hasil produksi pada tiga tahun terakhir tidak memenuhi standar perusahaan, yaitu sebesar 60.000 kg/tahun (telah dihitung sesuai dengan kapasitas produksi mesin). Hal tersebut menyebabkan perusahaan tidak dapat memenuhi permintaan konsumen setiap bulannya. Selain itu, kurangnya pengetahuan dari pihak manajemen mengenai pengukuran kinerja merupakan salah satu masalah yang menyebabkan perusahaan kurang berkembang.

Pengukuran kinerja secara awam didasarkan pada keuntungan bersih yang di dapat setelah dikurangi biaya operasional. Maka dari itu, diperlukan sebuah metode pengukuran kinerja yang lebih tepat untuk meningkatkan hasil produksi keripik buah sesuai dengan standar perusahaan dan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Metode yang sesuai dengan UMKM XYZ adalah *Performance Prism*. Pemilihan metode *Performance Prism* tersebut didasari oleh kebutuhan pengukuran pada setiap aspek perusahaan (*stakeholder*), yang meliputi: investor, konsumen, *supplier*, karyawan, pemerintah, dan masyarakat. Didukung dengan visualisasi bangun prisma tiga dimensi yang memiliki lima bidang sisi, yaitu sisi kepuasan *stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi *stakeholder*.

Kemudian, hasil dari pengukuran kinerja UMKM XYZ akan diterapkan dalam pembuatan alat ukur kinerja perusahaan. Diharapkan dengan adanya luaran tersebut, perusahaan dapat menerapkan dan mengevaluasi bagian mana saja yang perlu untuk dikembangkan ke depannya.

B. Batasan Masalah

1. Penelitian ini dilakukan pada UMKM XYZ dengan hasil produksi keripik buah nangka.
2. Data yang digunakan sebagai acuan penelitian merupakan data historis perusahaan tahun 2015 (Januari-Maret dan Agustus-Desember).
3. Proses wawancara, pengisian kuesioner, perundingan hanya dilakukan bersama pihak manajemen.

C. Tujuan Penelitian

1. Melakukan identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) pada pengukuran kinerja menggunakan metode *Performance Prism*.
2. Pembuatan alat ukur kinerja yang sesuai untuk UMKM XYZ.
3. Pembuatan panduan pengukuran bagi UMKM XYZ agar dapat melakukan pengukuran dan analisis kinerja secara mandiri ke depannya.

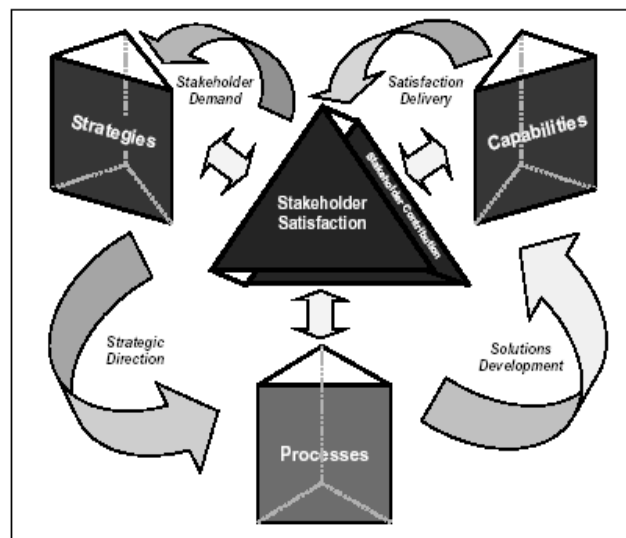
II. LANDASAN TEORI

A. Pengukuran Kinerja dengan Metode *Performance Prism*

Menurut Rai (2008:17), pengukuran kinerja merupakan hal yang penting dalam menilai keberhasilan suatu perusahaan menjalankan proses bisnisnya. Pentingnya pengukuran kinerja diperlukan untuk menganalisis perbedaan antara kinerja aktual (kenyataan di lapangan) dengan kinerja yang diharapkan (target perusahaan). Dengan mengetahui perbandingan tersebut, sebuah perusahaan dapat mengukur penyimpangan yang terjadi dan dapat merencanakan implementasi perbaikan.

Pengukuran kinerja menggunakan metode *Performance Prism* merupakan pendekatan manajemen kinerja yang bertujuan untuk memenuhi semua kebutuhan terhadap berbagai aspek yang terlibat didalamnya. Metode ini melakukan pendekatan dari aspek kepuasan (*satisfaction*) dan aspek kontribusi (*contribution*), sehingga pengambilan keputusan tidak berdasarkan pada keberhasilan strategi perusahaan. Berikut dasar metode pengukuran menggunakan *Performance Prism* yaitu (Neely dkk., 2002):

1. *Stakeholder satisfaction*
Siapa saja yang termasuk dalam *stakeholder* kunci dan apa yang mereka perlukan?
2. *Stakeholder contribution*
Apa saja yang diinginkan dan dibutuhkan dari para *stakeholder*?
3. *Strategies*
Apa saja strategi yang diperlukan untuk memenuhi apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh *stakeholder*?
4. *Processes*
Apa saja proses yang diperlukan untuk memenuhi apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh *stakeholder*?
5. *Capabilities*
Apa saja kemampuan yang harus diorganisir untuk mengefektifkan dan mengefisienkan proses tersebut?



Gambar 1. Bidang Prisma *Performance Prism* (Neely dkk., 2002)

B. *Stakeholder*

Menurut Suandy dan Jessica (2008:3), pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) adalah pihak internal (pemilik, karyawan) atau pun pihak eksternal (pelanggan, kreditor, pemerintah) yang saling berkaitan dan memiliki kepentingan untuk pengukuran kinerja sebuah perusahaan. Dalam hal ini, *stakeholder* yang ikut berperan dalam pengukuran kinerja menggunakan metode *Performance Prism* adalah (Friedman dan Miles, 2006:13-14):

1. Investor (*shareholders*)
Sebuah perusahaan harus mampu meyakinkan para investor untuk menanamkan modal sebagai dasar awal proses bisnis.
2. Konsumen (*customers*)
Konsumen merupakan unsur yang sangat penting bagi keberlangsungan sebuah perusahaan dan keberadaan konsumen menjadi tolak ukur dari pemenuhan target perusahaan.
3. Suplier (*suppliers*)
Keberadaan suplier mendukung berjalannya proses perusahaan dari awal proses produksi. Dengan menjalin kerjasama yang baik antar keduanya, dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan.
4. Karyawan (*employees*)
Dalam menjalankan proses bisnis, suatu perusahaan memerlukan kinerja yang kompeten dari karyawannya.

5. Masyarakat sekitar (*local communities*)
Masyarakat sekitar merupakan faktor khusus yang biasa dihubungkan dengan pemerintah (hukum ketenaga-kerjaan).

C. Key Performance Indicator (KPI)

Menurut Marr (2014), *Key Performance Indicator* (KPI) merupakan alat ukur yang digunakan untuk mempermudah manajemen atau pun para *stakeholder* mengetahui informasi tingkat kinerja suatu perusahaan. KPI memberikan strategi yang jelas dan membantu untuk melakukan pengawasan dan perbaikan pada kinerja perusahaan. KPI harus dipilih secara jelas untuk mengidentifikasi indikator kinerja yang penting bagi perusahaan. Pemilihan KPI yang tidak tepat dapat menyebabkan pengukuran kinerja tidak efisien dan kontraproduktif. Berikut adalah alur penetapan KPI (Soemohadiwidjojo, 2015:28-35):

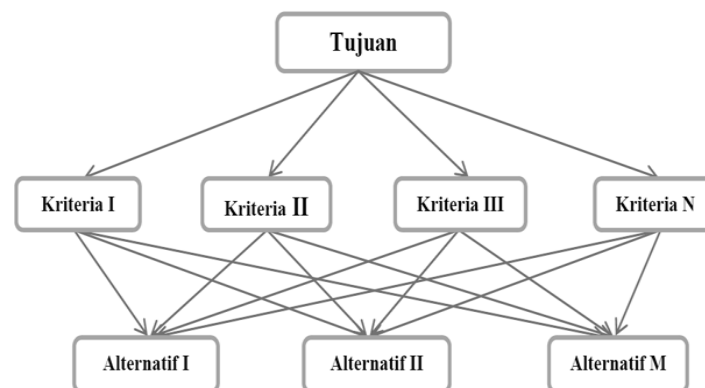
1. Identifikasi KPI dan penentuan KPI terpilih
2. Pembobotan KPI dan pengesahan kontrak dengan pihak manajemen
3. Pengukuran dan pelaporan pencapaian KPI
4. Pengesahan pencapaian KPI, evaluasi, dan umpan balik

D. Pembobotan dengan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP)

Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) pertama kali dikembangkan pada tahun 1970-an oleh Dr. Thomas L. Saaty dari Wharton School of Business yang berguna untuk mengorganisasikan informasi dan *judgement* pada pemilihan alternatif paling disukai. Prinsip kerja metode AHP adalah menyederhanakan permasalahan yang tidak terstruktur dan menatanya dalam suatu hierarki. Setiap variabel dibandingkan satu per satu dengan variabel lain berdasarkan nilai tertentu. Kemudian, dilakukan penetapan variabel dengan prioritas tertinggi dan memiliki dampak yang cukup besar pada suatu sistem (Marimin, 2004:77).

Dalam melakukan pengambilan keputusan metode AHP, dibutuhkan langkah-langkah sebagai berikut ini:

1. Mengidentifikasi permasalahan dan menentukan solusi yang diharapkan dari proses pengamatan sebelumnya.
2. Menentukan struktur hierarki proses yang terdiri dari tujuan yang diinginkan, kriteria untuk mencapai tujuan, dan alternatif yang memungkinkan. Berikut adalah gambaran dari struktur hierarki dari metode AHP:



Gambar 2. Hierarki *Analytical Hierarchy Process* (AHP) (Saaty dan Vargas, 2001:3)

3. Membuat matriks perbandingan berpasangan dengan menetapkan nilai kebalikan, dengan syarat jika A lebih disukai daripada B dengan skala x , maka B lebih disukai dari A dengan skala $1/x$. Berikut adalah gambar susunan matriks:

Tabel 2. Matriks Perbandingan Berpasangan

C	a_1	a_2	...	a_n
a_1	a_{11}	a_{12}	...	a_{1n}
a_2	a_{21}	a_{22}	...	a_{2n}
\vdots	\vdots	\vdots	...	\vdots
a_m	a_{m1}	a_{m2}	...	a_{mn}

4. Melakukan perhitungan bobot prioritas, dengan tahapan sebagai berikut:

- Mengubah nilai matriks dalam bentuk desimal.
- Melakukan penjumlahan tiap kolom dan membagi elemen di setiap kolom dengan jumlah dari kriteria kolom yang bersangkutan. Berikut adalah tabel skala dasar perbandingan berpasangan:

Tabel 3. Skala Dasar Perbandingan Berpasangan (Saaty dan Vargas, 2001:6)

Skala	Definisi	Keterangan
1	Sama pentingnya (<i>equal importance</i>)	Kedua elemen mempunyai kontribusi yang sama
3	Sedikit lebih penting (<i>moderate importance</i>)	Pengalaman dan penilaian sedikit mendukung satu elemen dibandingkan yang lain
5	Lebih penting (<i>strong importance</i>)	Pengalaman dan penilaian kuat mendukung satu elemen dibandingkan yang lain.
7	Sangat penting (<i>very strong importance</i>)	Satu elemen sangat mendukung dari elemen lain (sangat dominan)
9	Mutlak penting (<i>extreme importance</i>)	Terbukti dengan jelas bahwa satu elemen lebih penting dari elemen lain
2, 4, 6, 8	Nilai tengah	Nilai yang diberikan saat mengalami keraguan dalam skala penilaian yang berdekatan
Nilai kebalikan	Jika elemen A dibandingkan dengan elemen B dengan nilai antara 1-9, maka berlaku nilai kebalikan jika B dibandingkan dengan A adalah $1/(\text{nilai } 1-9)$	

- Melakukan perhitungan eigen vektor normalisasi dengan menjumlahkan tiap baris kemudian dibagi jumlah kriteria ($=n$).

Tabel 4. Perhitungan Eigen Vektor Normalisasi

C	a_1	a_2	...	a_n	Total baris (X)	Eigen Vektor Normalisasi
a_1	$a_{11} / \sum (a_{11..a_{m1}})$	$a_{12} / \sum (a_{12..a_{m2}})$...	$a_{1n} / \sum (a_{1n..a_{mn}})$	$\sum a_{1... a_n}$	X_1/n
a_2	$a_{21} / \sum (a_{11..a_{m1}})$	$a_{22} / \sum (a_{12..a_{m2}})$...	$a_{2n} / \sum (a_{1n..a_{mn}})$	$\sum a_{2... a_n}$	X_2/n
\vdots	\vdots	\vdots	...	\vdots	\vdots	\vdots
a_m	$a_{m1} / \sum (a_{11..a_{m1}})$	$a_{m2} / \sum (a_{12..a_{m2}})$...	$a_{mn} / \sum (a_{1n..a_{mn}})$	$\sum a_{m... a_n}$	X_n/n
Total	$\sum (a_{11..a_{m1}})$	$\sum (a_{12..a_{m2}})$...	$\sum (a_{1n..a_{mn}})$		

5. Menentukan nilai eigen maksimum (λ_{maks}) dengan cara menjumlahkan hasil perkalian jumlah kolom dari matriks perbandingan berpasangan dengan eigen vektor normalisasi.

$$\lambda_{maks} = \sum \{(a_{11}..a_{m1}) * X_1/n ... (a_{1n}..a_{mn}) * X_n/n\}.....(1)$$

6. Melakukan perhitungan *Consistency Index* (CI), dengan rumus sebagai berikut:

$$CI = \frac{(\lambda_{maks}-n)}{n-1}.....(2)$$

Keterangan:

λ_{maks} = Nilai maksimum dari nilai eigen matriks yang bersangkutan

n = Jumlah elemen yang dibandingkan (ordo matriks)

7. Melakukan perhitungan rasio konsistensi dengan hasil *Consistency Ratio* (CR) < 0,1 serta melakukan pembobotan akhir, dengan rumus sebagai berikut:

$$CR = \frac{CI}{RI}.....(3)$$

Keterangan:

RI = *Random Index*

Tabel 5. Daftar Indeks *Random Index* (RI) (Saaty dan Vargas, 2001:9)

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0,00	0,00	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,40	1,45	1,49

E. Scoring

Pengukuran dengan metode *scoring* digunakan untuk menyamakan skala dari masing-masing indikator, sehingga mengetahui pencapaian terhadap tiap-tiap parameter yang ada. Data-data yang digunakan terbagi menjadi 2 jenis, yaitu (Semiawan, 2010:67):

1. Data kualitatif

Data non angka yang diperoleh dari wawancara, observasi lapangan, dokumen-dokumen yang ada.

2. Data kuantitatif

Data berupa angka didapat dari perhitungan dan dapat berupa bilangan bulat/desimal, seperti: jumlah bakteri di dalam danau, dll.

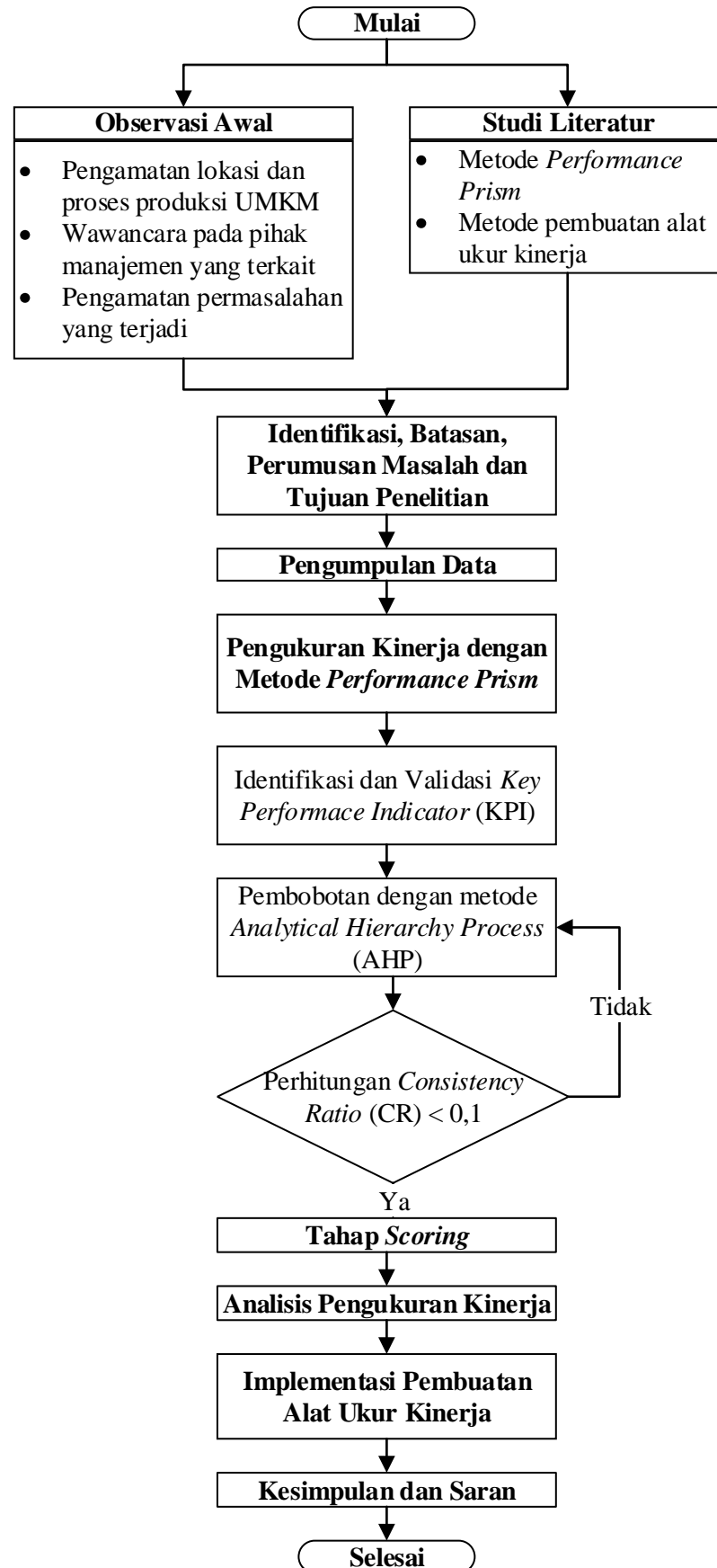
F. Pembuatan Alat Ukur (Template) Kinerja

Menurut Budihardjo (2015:15), penilaian kinerja suatu perusahaan menyebabkan terpicunya semangat berkompetisi untuk menjadi lebih baik ke depannya. Faktor-faktor yang mendasari adalah peningkatan etos kerja karyawan perusahaan. Untuk mendapatkan data pengukuran kinerja perusahaan, maka dibutuhkan alat ukur (*template*) sebagai bentuk standar dan baku. Bentuk *template* yang sudah dirancang, dapat diubah dan disesuaikan dengan keadaan perusahaan ke depannya. Pengisian *template* tersebut dilakukan oleh pihak atasan yang berwenang di bidangnya.

III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Diagram Alir Prosedur Penelitian

Pada bab ini akan dibahas mengenai langkah-langkah prosedur penelitian pada UMKM XYZ. Berikut merupakan diagram alir (*flow chart*) dari kegiatan penelitian yang dilakukan:



Gambar 3. Diagram Alir Prosedur Penelitian

B. Observasi Awal

Pada proses observasi awal, dilakukan pengamatan lokasi dan proses produksi UMKM XYZ. Setelah itu, dilakukan proses wawancara terhadap pihak manajemen yang terkait dan pengamatan mengenai permasalahan yang terjadi.

C. Studi Literatur

Studi literatur dilakukan untuk mencari referensi sebagai acuan penentuan topik yang akan digunakan dalam penelitian yang dilakukan. Studi literatur dapat dilakukan dengan cara melakukan studi terhadap penelitian ataupun jurnal-jurnal terdahulu. Dalam penelitian yang dilakukan, studi literatur yang dilakukan adalah terkait penggunaan metode pengukuran kinerja *Performance Prism* dan metode pembuatan alat ukur kinerja.

D. Identifikasi, Batasan, dan Perumusan Masalah

Proses identifikasi beserta dengan perumusan masalah didasari oleh proses pengamatan awal dan studi literatur yang telah dilakukan. Masalah yang dirumuskan nantinya akan menjadi acuan utama dalam analisis kegiatan penelitian yang dilakukan. Serta, dilakukan pembatasan pengamatan pada proses penelitian supaya terfokus dengan tepat.

E. Penentuan Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan dan manfaat penelitian dibuat sebagai acuan arah dari penelitian yang akan dilakukan. Tujuan penelitian dibuat sebagai salah satu langkah awal untuk menjawab rumusan masalah yang sudah dibuat. Sedangkan, manfaat penelitian adalah dampak yang diinginkan ke depannya setelah proses penelitian dilakukan.

F. Pengumpulan Data

Dalam kegiatan penelitian yang dilakukan, tentunya diperlukan data yang mendukung berjalannya proses penelitian. Dalam kegiatan penelitian yang dilakukan, terdapat dua sumber data yang digunakan, yaitu data primer dan sekunder. Berikut merupakan penjelasan untuk masing-masing data yang akan digunakan dalam penelitian yang dilakukan:

1. Data Primer

Didapatkan dari hasil wawancara secara langsung pada pihak manajemen. Selain itu, dilakukan pengambilan data pengamatan selama dua tahun terakhir sebagai acuan pengukuran kinerja perusahaan.

2. Data Sekunder

Data sekunder didapatkan dari literatur-literatur berupa penelitian terdahulu atau pun jurnal-jurnal yang memuat penggunaan metode yang digunakan dalam kegiatan penelitian yang dilakukan.

G. Pengukuran Kinerja dengan Metode *Performance Prism*

Pada tahapan ini, akan dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

Identifikasi dan Validasi *Key Performance Indicator* (KPI)

Pada tahapan identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) dibagi menjadi beberapa proses yang dilakukan secara bertahap. Berikut adalah urutan proses identifikasi dan validasi KPI:

1. Menggolongkan *stakeholder* UMKM XYZ, yaitu: investor, konsumen, supplier, karyawan, dan masyarakat sekitar. Mengidentifikasi kepuasan (*satisfaction*), kontribusi (*contribution*), dan tujuan bisnis dari *stakeholder*.
2. Mengidentifikasi strategi, proses, dan kapabilitas setiap *stakeholder* yang disesuaikan dengan tujuan bisnis yang sudah dirancang sebelumnya.

3. Merancang KPI yang disesuaikan dengan tujuan bisnis dari setiap *stakeholder*.
4. Rancangan KPI akan divalidasi dengan melakukan pembahasan bersama pihak manajemen yang berkompeten. Sehingga, KPI yang telah dirancang dapat menggambarkan keseluruhan kinerja dari setiap aspek perusahaan yang sebenarnya.

Pembobotan dengan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Langkah-langkah pembobotan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk pengukuran kinerja, yaitu:

1. Melakukan pengisian pembobotan setiap *Key Performance Indicator* (KPI) oleh pihak manajemen.
2. Melakukan perhitungan eigen vektor normalisasi.
3. Menentukan nilai eigen maksimum (λ_{maks}).
4. Perhitungan indeks *Consistency Index* (CI).

Perhitungan *Consistency Ratio* (CR)

Perhitungan *Consistency Ratio* (CR) digunakan untuk mengetahui apakah hasil pembobotan yang dilakukan sudah memenuhi standar $< 0,1$ atau tidak. Apabila telah terpenuhi maka proses penelitian dapat dilanjutkan ke tahapan berikutnya. Namun, apabila perhitungan CR tidak memenuhi standar maka akan dilakukan pembobotan ulang guna mendapatkan hasil yang lebih konsisten.

Tahap *Scoring*

Langkah-langkah dalam tahap *scoring* adalah sebagai berikut:

1. Penentuan target dan nilai terendah dari setiap *Key Performance Indicator* (KPI) melalui proses wawancara dan diskusi dengan pihak manajemen terkait.
2. Melakukan *scoring* untuk menentukan skor aktual dan nilai performansi, serta menghitung indikator pencapaian total.

H. Analisis Pengukuran Kinerja

Analisis pengukuran kinerja dilakukan dengan mengidentifikasi masalah yang mempengaruhi kinerja perusahaan dari hasil perhitungan pembobotan *Key Performance Indicator* (KPI) dan dibandingkan dengan keadaan kinerja aktual perusahaan.

I. Implementasi Pembuatan Alat Ukur Kinerja

Pada tahap ini, akan diimplementasikan pembuatan alat ukur kinerja yang disesuaikan dengan hasil pengukuran sebelumnya (periode dasar). Alat ukur tersebut dapat digunakan secara mandiri oleh perusahaan untuk ke depannya dan diharapkan adanya pengukuran kinerja secara terus menerus. Hal tersebut digunakan untuk mengetahui perkembangan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu.

J. Kesimpulan dan Saran

Pada tahapan ini dilakukan proses pembuatan kesimpulan berdasarkan hasil implementasi pengukuran kinerja yang telah dilakukan pada UMKM XYZ. Selain itu, pada tahapan ini juga dilakukan pemberian saran untuk kegiatan penelitian ilmiah selanjutnya.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Identifikasi *Stakeholder* Perusahaan

Berikut adalah penggolongan *stakeholder* perusahaan:

1. Investor (*shareholders*)
Kepemilikan modal pada UMKM XYZ dikuasai oleh Bapak Ir. Noor Subagio dengan merangkap jabatan sebagai direktur dan pendiri perusahaan tersebut.

2. Konsumen (*customers*)
Pelanggan UMKM XYZ terbagi menjadi wilayah pasar lokal dan ekspor. Untuk wilayah pasar lokal terdiri dari eceran, pedagang besar lokal, dan pedagang besar nasional. Sedangkan, untuk ekspor dilakukan pengiriman secara grosir hingga ke Malaysia dan Singapura (biaya ditanggung oleh pihak pelanggan).
3. Suplier (*suppliers*)
Suplier pada UMKM XYZ berperan sebagai penyedia segala keperluan bahan baku dan bahan pendukung proses produksi. Suplier buah nangka berasal dari Kendal, Jawa Tengah dan Lumajang.
4. Karyawan (*employees*)
Karyawan UMKM XYZ terdiri dari 64 orang yang terbagi menjadi 2 bagian, yaitu: 12 orang staf termasuk direktur (gaji bulanan pada awal bulan) dan 52 pekerja pabrik (gaji mingguan)
5. Masyarakat sekitar (*local communities*)
Pihak yang berhubungan secara langsung adalah warga sekitar yang bekerja di pabrik dan para petani yang mengambil hasil limbah buah nangka yang digunakan sebagai tambahan pakan sapi. Sedangkan, pihak yang berhubungan secara tidak langsung adalah warga yang bermukim di sekitar perusahaan dan beberapa mahasiswa yang melakukan proses magang.

B. Identifikasi dan Validasi *Key Performance Indicator* (KPI)

Proses identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) dilakukan untuk mengetahui indikator yang menjadi tolak ukur keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan (perbandingan antara kinerja aktual dengan kinerja target). Setelah dilakukan proses identifikasi KPI, maka akan dilakukan proses validasi mengenai kesesuaian KPI yang telah dirancang dengan ketersediaan data perusahaan. Proses validasi dilakukan bersama manajer, yaitu: Bapak Heri (merangkap sebagai bagian pemasaran dan menggantikan posisi direktur, di saat direktur tidak berada di tempat). Berikut adalah pembahasannya:

Tabel 6. *Key Performance Indicator* (KPI)

<i>Stakeholder</i>	<i>Tujuan Bisnis</i>	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI) (/tahun)	<i>Kode</i>	<i>Validasi KPI</i>
Investor	- Peningkatan keuntungan perusahaan - Pengawasan perkembangan kegiatan bisnis	- <i>Net Profit Margin</i> (rasio laba bersih terhadap pendapatan)	I-1	✓
		- Jumlah pelaksanaan rapat evaluasi	I-2	✓
Konsumen	- Peningkatan loyalitas dan kepuasan konsumen - Mendapatkan konsumen baru	- Jumlah pelanggan eceran	K-1	✓
		- Jumlah pelanggan grosir lokal	K-2	✓
		- Jumlah pelanggan grosir nasional	K-3	✓
		- Jumlah pelanggan khusus ekspor	K-4	✓
		- Presentase produk yang dikembalikan (<i>retur</i>)	K-5	✓
		- Presentase keluhan konsumen pada <i>costumer service</i>	K-6	✓
		- Presentase peningkatan <i>order</i>	K-7	✓
		- Presentase penambahan konsumen baru	K-8	✓

<i>Stakeholder</i>	<i>Tujuan Bisnis</i>	<i>Key Performance Indicator (KPI) (/tahun)</i>	<i>Kode</i>	<i>Validasi KPI</i>
Suplier	Ketersediaan material yang berkualitas dan sesuai spesifikasi perusahaan	Hubungan kerjasama dengan suplier	S-1	✓
		Presentase pertumbuhan volume pemesanan	S-2	✓
		Presentase ketepatan waktu pembayaran	S-3	✓
		Presentase ketepatan spesifikasi pesanan	S-4	✓
Karyawan	Menjalin hubungan baik dengan suplier Peningkatkan kemampuan karyawan (<i>skill</i>) karyawan bagi keberlangsungan proses bisnis perusahaan Mengayomi kesejahteraan karyawan	Presentase kehadiran karyawan	KA-1	✓
		Presentase ide atau gagasan dari para karyawan	KA-2	✓
		Presentase karyawan yang mendapat teguran dari perusahaan	KA-3	✓
		Jumlah evaluasi kinerja karyawan	KA-4	✓
		Presentase karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan	KA-5	✓
		Jumlah karyawan yang menerima tunjangan BPJS	KA-6	✓
Masyarakat sekitar	Menjaga citra positif perusahaan Kerja sama yang saling menguntungkan antara perusahaan dengan masyarakat sekitar	Presentase tenaga kerja lokal (pekerja pabrik)	M-1	✓
		Jumlah petani lokal yang mengambil limbah buah nangka	M-2	✓
		Presentase keluhan yang diberikan oleh masyarakat	M-3	✓
		Jumlah pengadaan kegiatan sosial (pembagian bibit pohon nangka)	M-4	✓
		Jumlah mahasiswa yang diterima magang	M-5	✓

C. Scoring dan Pembobotan dengan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP)

Berikut hasil penetapan *score* dan perhitungan bobot antar *stakeholder* menggunakan bantuan dari *software Expert Choice 11* yang ditentukan oleh pihak manajer:

Tabel 7. Keterangan Scoring KPI Investor

KPI	Skor 1	Skor 2	Skor 3
<i>Net Profit Margin</i> (rasio laba bersih terhadap pendapatan)	< 14%	14%-25%	> 25%
Jumlah pelaksanaan rapat evaluasi	< 4	4-8	> 8

Tabel 8. Penilaian Kinerja Stakeholder Investor

KPI	Bobot	Urutan Bobot	Skor	Nilai Kinerja
<i>Net Profit Margin</i> (rasio laba bersih terhadap pendapatan)	0,857	1	3	2,571
Jumlah pelaksanaan rapat evaluasi	0,143	2	1	0,143
Total				2,714

Tabel 9. Keterangan *Scoring* KPI Konsumen

KPI	Skor 1	Skor 2	Skor 3
Jumlah pelanggan eceran	< 200	200-500	> 500
Jumlah pelanggan grosir lokal	< 4	4-6	> 6
Jumlah pelanggan grosir nasional	< 4	4-6	> 6
Jumlah pelanggan khusus ekspor	0	1	> 1
Presentase produk yang dikembalikan (<i>retur</i>)	> 1%	0,5%-1%	< 0,5%
Presentase keluhan konsumen pada <i>costumer service</i>	> 10%	5%-10%	< 5%
Presentase peningkatan <i>order</i>	< 5%	5%-10%	> 10%
Presentase penambahan konsumen baru	< 15%	15%-20%	> 20%

Tabel 10. Penilaian Kinerja *Stakeholder* Konsumen

KPI	Bobot	Urutan Bobot	Skor	Nilai Kinerja
Jumlah pelanggan eceran	0,071	5	2	0,142
Jumlah pelanggan grosir lokal	0,110	4	2	0,22
Jumlah pelanggan grosir nasional	0,167	3	3	0,501
Jumlah pelanggan khusus ekspor	0,299	1	2	0,598
Presentase produk yang dikembalikan (<i>retur</i>)	0,025	8	2	0,05
Presentase keluhan konsumen pada <i>costumer service</i>	0,030	7	2	0,06
Presentase peningkatan <i>order</i>	0,244	2	2	0,488
Presentase penambahan konsumen baru	0,055	6	1	0,055
Total				2,114

Tabel 11. Keterangan *Scoring* KPI Suplier

KPI	Skor 1	Skor 2	Skor 3
Hubungan kerjasama dengan suplier	< 10	10-20	> 20
Presentase pertumbuhan volume pemesanan	< 5%	5%-10%	> 10%
Presentase ketepatan waktu pembayaran	> 4 minggu	2 minggu-4 minggu	< 2 minggu
Presentase ketepatan spesifikasi pesanan	< 80%	80%-90%	> 90%

Tabel 12. Penilaian Kinerja *Stakeholder* Suplier

KPI	Bobot	Urutan Bobot	Skor	Nilai Kinerja
Hubungan kerjasama dengan suplier	0,258	2	2	0,516
Presentase pertumbuhan volume pemesanan	0,486	1	2	0,972
Presentase ketepatan waktu pembayaran	0,095	4	1	0,095
Presentase ketepatan spesifikasi pesanan	0,161	3	3	0,483
Total				2,066

Tabel 13. Keterangan *Scoring* KPI Karyawan

KPI	Skor 1	Skor 2	Skor 3
Presentase kehadiran karyawan	80%	80 %-90%	> 90%
Presentase ide atau gagasan dari para karyawan	< 5%	5%-10%	> 10%
Presentase karyawan yang mendapat teguran dari perusahaan	> 10%	5%-10%	< 5%
Jumlah evaluasi kinerja karyawan	< 4	4-8	> 8

KPI	Skor 1	Skor 2	Skor 3
Presentase karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan	> 15%	10%-15%	< 10%
Jumlah karyawan yang menerima tunjangan BPJS	12	13-64	64

Tabel 14. Penilaian Kinerja *Stakeholder* Karyawan

KPI	Bobot	Urutan Bobot	Skor	Nilai Kinerja
Presentase kehadiran karyawan	0,309	1	2	0,618
Presentase ide atau gagasan dari para karyawan	0,203	3	2	0,406
Presentase karyawan yang mendapat teguran dari perusahaan	0,078	4	2	0,156
Jumlah evaluasi kinerja karyawan	0,295	2	1	0,295
Presentase karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan	0,043	6	2	0,086
Jumlah karyawan yang menerima tunjangan BPJS	0,071	5	1	0,071
Total				1,632

Tabel 15. Keterangan *Scoring* KPI Masyarakat Sekitar

KPI	Skor 1	Skor 2	Skor 3
Presentase tenaga kerja lokal (pekerja pabrik)	< 80%	80%-90%	> 90%
Jumlah petani lokal yang mengambil limbah buah nangka	< 5	5-8	> 8
Presentase keluhan yang diberikan oleh masyarakat	> 5%	1%-5%	< 1%
Jumlah pengadaan kegiatan sosial (pembagian bibit pohon nangka)	0	1	2
Jumlah mahasiswa yang diterima magang	< 4	4-6	> 6

Tabel 16. Penilaian Kinerja *Stakeholder* Masyarakat Sekitar

KPI	Bobot	Urutan Bobot	Skor	Nilai Kinerja
Presentase tenaga kerja lokal (pekerja pabrik)	0,364	2	3	1,092
Jumlah petani lokal yang mengambil limbah buah nangka	0,379	1	3	1,137
Presentase keluhan yang diberikan oleh masyarakat	0,082	4	2	0,164
Jumlah pengadaan kegiatan sosial (pembagian bibit pohon nangka)	0,125	3	2	0,25
Jumlah mahasiswa yang diterima magang	0,050	5	1	0,050
Total				2,693

Setelah itu, akan dilakukan perhitungan penilaian kinerja dari keseluruhan *stakeholder* yang terlibat pada UMKM XYZ:

Tabel 17. Penilaian Kinerja UMKM XYZ

KPI	Bobot	Urutan Bobot	Nilai Kinerja	Nilai Kinerja Keseluruhan
Investor	0,313	1	2,714	0,849
Konsumen	0,289	2	2,114	0,611
Suplier	0,184	3	2,066	0,380
Karyawan	0,173	4	1,632	0,282
Masyarakat sekitar	0,041	5	2,693	0,110
Total				2,232

D. Analisis Pengukuran Kinerja

Pada hasil pengukuran kinerja dengan metode *Performance Prism* di UMKM XYZ akan diasumsikan tingkat pencapaian kinerja dengan standar sebagai berikut:

- Nilai kinerja 1-1,66 : buruk
- Nilai kinerja 1,67-2,33 : cukup
- Nilai kinerja 2,34-3 : baik

Dari hasil perhitungan di atas, didapatkan hasil pengukuran kinerja pada UMKM XYZ secara keseluruhan adalah 2,232 dan termasuk dalam kategori yang cukup. Tetapi, terdapat beberapa KPI yang perlu diperhatikan dan ditingkatkan dikarenakan KPI tersebut memiliki bobot yang cukup besar tetapi tidak sebanding dengan nilai skor yang diberikan.

E. Pembuatan Alat Ukur Kinerja

Dari hasil analisis pengukuran kinerja dengan metode *Performance Prism* sebelumnya, maka akan ditentukan alat ukur kinerja yang dapat digunakan oleh UMKM XYZ. Berikut adalah pembahasannya beserta dengan langkah-langkah pengerjaannya:

1. Penetapan standar bobot kepentingan dari masing-masing KPI berdasarkan penilaian dari pihak manajemen yang bertanggungjawab.
2. Pencatatan data-data yang menunjang perhitungan pemberian skor pada setiap KPI yang telah ditetapkan. Data-data tersebut berupa akumulasi perhitungan oleh pihak manajemen selama 1 tahun produksi (Januari-Maret dan Agustus-Desember). Pencatatan data dapat dilakukan setiap bulannya atau pun setiap tahun, tergantung pada ketersediaan data di perusahaan.
3. Melakukan pengisian skor pada setiap KPI sesuai dengan batasan yang sudah ditetapkan perusahaan. Batasan tersebut dapat disesuaikan dengan keadaan perusahaan ke depannya. Berikut adalah batasan-batasannya dari **skor 1: buruk, skor 2: cukup, dan skor 3: baik**.
4. Melakukan pengisian pada tabel skor yang disediakan dan melakukan perkalian antara bobot dengan skor yang didapat pada setiap kriteria (perhitungan dapat menggunakan bantuan *software Microsoft Excel*). Skor yang diisikan sesuai data perusahaan (rata-rata dalam 1 tahun) dan disesuaikan dengan besarnya standar yang sudah ditetapkan.
5. Menjumlahkan total dari perkalian bobot dengan nilai kinerja dari setiap *stakeholder*, kemudian mengalikan hasil tersebut dengan bobot masing-masing *stakeholder*, sehingga akan menghasilkan nilai kinerja secara keseluruhan dari UMKM XYZ.
6. Hasil dari perhitungan pada tahun 2015 dapat menjadi acuan untuk periode selanjutnya. Hal tersebut diperlukan untuk mengetahui tingkat

pencapaian dari saran perbaikan yang telah diberikan, apakah terdapat peningkatan ataukah sebaliknya.

7. Apabila perusahaan harus mengubah batas pencapaian skor, maka hal tersebut dapat dilakukan oleh pihak manajemen yang bertanggungjawab dan telah menerima arahan penulis mengenai cara pengisian dan perubahan sistem alat ukur kinerja. Sedangkan, perubahan bobot tiap *stakeholder* atau pun KPI tidak dapat dilakukan oleh pihak manajemen secara mandiri, melainkan perlu bimbingan penulis.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisis mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Performance Prism* adalah pengimplementasian pembuatan alat ukur kinerja yang sesuai dengan kebutuhan dan ketersediaan data dari UMKM XYZ. Penentuan nilai bobot dan standar pengukuran merupakan hasil wawancara pada pihak manajemen terkait sehingga data-data yang dihasilkan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Dalam analisis pengukuran kinerja didapatkan beberapa *stakeholder* yang menjadi dasar pengukuran dan jumlah masing-masing *Key Performance Indicator* (KPI), yaitu: investor (2 KPI), konsumen (8 KPI), supplier (4 KPI), karyawan (6 KPI), dan masyarakat sekitar (5 KPI).

Dari hasil penilaian kinerja terdapat 6 KPI yang berkategori buruk, 14 KPI yang berkategori cukup, dan 5 KPI yang berkategori baik. KPI dengan kategori buruk memerlukan perhatian yang lebih khusus dan harus segera dibenahi oleh perusahaan untuk KPI dengan kategori cukup sebaiknya terus ditingkatkan agar menjadi lebih baik, sedangkan untuk KPI dengan kategori baik dapat menjadi panutan untuk periode berikutnya dan diharapkan dapat selalu stabil.

Pengukuran kinerja periode 2015 menunjukkan bahwa hasil penilaian kinerja total tahunan UMKM XYZ sesuai dengan standar yang telah ditetapkan adalah 2,232, hal ini berarti bahwa kinerja perusahaan secara keseluruhan sudah cukup. Hal tersebut disebabkan karena KPI dengan kategori cukup mendominasi sebagian KPI serta perusahaan telah berusaha dengan cukup untuk menerapkan strategi, proses dan kapabilitas guna mencapai kepuasan dan kontribusi atau timbal balik dari para *stakeholders*.

B. SARAN

Saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya diantaranya adalah dengan mengembangkan alat ukur kinerja yang telah dirancang dalam bentuk sistem informasi perusahaan yang lebih mudah digunakan dan dapat dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Serta, dibutuhkan pengamatan lanjutan mengenai pengukuran kinerja perusahaan pada setiap periodenya. Selain itu, proses pengembangan alat ukur kinerja untuk produk pendukung lainnya, seperti: keripik buah apel, salak, dan rambutan.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- [1] Rai, I.G.A. (2008) *Audit Kinerja pada Sektor Publik Konsep, Praktik, dan Studi Kasus*. Jakarta: Salemba Empat.
- [2] Neely, A., Adams, C., and Kennerley, M. (2002) *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. United Kingdom: Copyright Licensing Agency Ktd.
- [3] Suandy, E., and Jessica (2008) *Praktikum Akuntansi Manual dan Komputerisasi dengan MTOB*. Jakarta: Salemba Empat.
- [4] Friedman, A.L., and Miles, S. (2006) *Stakeholders Theory and Practice*. New York: Oxford University Press Inc.

- [5] Marr, B. (2014) *25 Need To Know Key Performance Indicators*. United Kingdom: Edinburgh Gate.
- [6] Soemohadiwidjojo, A.T. (2015) *Panduan Praktis Menyusun KPI Key Performance Indicator*. Jakarta: RAS.
- [7] Marimin (2004) *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*. Jakarta: Gramedia.
- [8] Saaty, T.L. and Vargas, L.G. (2001) *Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- [9] Semiawan, C.R. (2010) *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*. Jakarta: Grasindo.
- [10] Budihardjo, M. (2015) *Panduan Praktis Penilaian Kinerja Karyawan*. Jakarta: RAS.